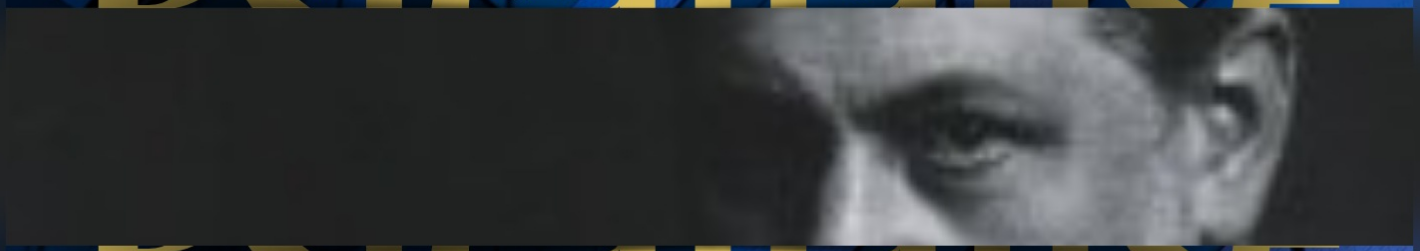
WAGNER
TEIXEIRA

PROGRAMA DE

Psicanálise



Psicanálise

NAS ORGANIZAÇÕES

UMA ABORDAGEM
PARA O BEM-ESTAR E
A CULTURA CORPORATIVA

CENTRO DE PROFISSIONALIZAÇÃO E EDUCAÇÃO TÉCNICA (CEPET)

WAGNER TEIXEIRA DA SILVA

PROGRAMA DE PSICANÁLISE NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ABORDAGEM PARA O BEM-ESTAR E A CULTURA CORPORATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Profissionalização e Educação Técnica (CEPET), polo de Ceará-Mirim (RN), como um dos pré-requisitos para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

Orientador(a): Prof.(a) Adriana Moraes
Coorientador(a): Prof.(a) Márcia Cristina

São Miguel do Gostoso (RN)
2025

WAGNER TEIXEIRA DA SILVA

PROGRAMA DE PSICANÁLISE NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ABORDAGEM PARA O BEM-ESTAR E A CULTURA CORPORATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Profissionalização e Educação Técnica (CEPET), como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos, julgado e aprovado, obtendo a média atribuída pelos professores examinadores.

Aprovado em ____ / ____ / 2025

_____

Banca Examinadora:

Centro de Profissionalização e Educação Técnica (CEPET)

SILVA, Wagner Teixeira da. *Programa de Psicanálise nas Organizações*: uma abordagem para o bem-estar e a cultura corporativa. 2025. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – Centro de Profissionalização e Educação Técnica (CEPET), São Miguel do Gostoso (RN), 2025.

RESUMO

Este trabalho tem como foco a integração entre neurociência organizacional, psicologia positiva e psicanálise como abordagens complementares para promover o bem-estar no ambiente corporativo e prevenir o adoecimento ocupacional, como a síndrome de burnout. A pesquisa destaca como a neurociência aplicada ao trabalho permite compreender as interações entre comportamento, emoções e ambiente organizacional, ressaltando que condições adversas no meio corporativo, como carga excessiva, falta de reconhecimento e ambiente tóxico, contribuem para o adoecimento psíquico dos colaboradores. A síndrome de burnout é analisada como reflexo dessas disfunções, desencadeada especialmente pela sobrecarga de trabalho e pela ausência de um clima organizacional saudável. O estudo também enfatiza a importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), conceito que, embora tenha surgido na década de 1970, permanece atual ao defender que ambientes profissionais saudáveis resultam em maior engajamento, satisfação e produtividade. Nesse cenário, a psicologia positiva oferece uma contribuição relevante ao valorizar as potencialidades humanas e a construção de ambientes mais motivadores. A psicanálise, por sua vez, oferece uma leitura profunda das dinâmicas inconscientes que atravessam as relações interpessoais no espaço corporativo. A partir da noção de transferência e do conceito de “sujeito suposto saber”, é possível compreender como os vínculos de poder, desejo e reconhecimento se articulam nas organizações. A metodologia adotada é qualitativa e exploratória, baseada na análise de literatura teórica e em estudos de caso extraídos da literatura acadêmica. A análise teórica aponta que o trabalho não deve ser compreendido apenas como uma atividade funcional, mas como um território onde se expressam as subjetividades dos indivíduos, atravessadas por desejos inconscientes, idealizações e mecanismos de defesa. Nesse sentido, propõe-se um Programa de Psicanálise nas Organizações como estratégia para transformar a cultura corporativa, oferecendo um espaço de escuta, reflexão e cuidado com a saúde mental dos colaboradores. O programa é uma proposta ainda não implantada nem avaliada empiricamente.

Palavras-chave: Neurociência organizacional. Psicologia positiva. Psicanálise. Burnout. Cultura organizacional.

SILVA, Wagner Teixeira da. *Programa de Psicanálise nas Organizações*: uma abordagem para o bem-estar e a cultura corporativa. 2025. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – Centro de Profissionalização e Educação Técnica (CEPET), São Miguel do Gostoso (RN), 2025.

ABSTRACT

This study focuses on the integration of organizational neuroscience, positive psychology, and psychoanalysis as complementary approaches to promote well-being in the corporate environment and prevent occupational illness such as burnout syndrome. The research highlights how neuroscience applied to the workplace helps understand the interaction between behavior, emotions, and organizational settings, emphasizing that adverse conditions, such as work overload, lack of recognition, and toxic environments, contribute to the deterioration of mental health. Burnout syndrome is analyzed as an outcome of these dysfunctions, especially when combined with the absence of a positive organizational climate. The study also stresses the relevance of Quality of Work Life (QWL), a concept that, although developed in the 1970s, remains vital in advocating for healthy professional environments that enhance employee engagement and productivity. Positive psychology contributes by focusing on individuals' strengths and fostering motivational and supportive workspaces. Psychoanalysis, in turn, provides an in-depth understanding of the unconscious dynamics that shape interpersonal relations within organizations. Through the concepts of transference and the “subject supposed to know”, the study explores how power, desire, and recognition operate in corporate culture. The research adopts a qualitative and exploratory methodology, based on theoretical literature and case studies drawn from the academic literature. The theoretical analysis suggests that work should not be viewed merely as a productive function but as a symbolic space where individual subjectivities are expressed. Thus, a Psychoanalysis in Organizations Program is proposed as a strategy to transform corporate culture by offering a space for listening, reflection, and mental health care. The program is a proposal that has not yet been implemented or empirically evaluated.

Keywords: Organizational neuroscience. Positive psychology. Psychoanalysis. Burnout. Organizational culture.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **1**

1.1 Apresentação do tema 1

1.2 Problema de pesquisa 3

1.3 Objetivos 3

1.4 Justificativa 4

2 REFERENCIAL TEÓRICO **5**

2.1 Psicanálise e trabalho 5

2.2 O inconsciente organizacional 9

2.3 Psicanálise aplicada à gestão de pessoas 11

2.4 Estudos de caso da literatura 13

3 METODOLOGIA **16**

3.1 Natureza da pesquisa 16

3.2 Coleta de dados 16

3.3 Critérios de análise 16

4 O PROGRAMA DE PSICANÁLISE NAS ORGANIZAÇÕES **18**

4.1 Estrutura do programa 18

4.2 Pilares do programa 18

4.3 Uso da tecnologia e da inteligência artificial no programa 19

5 RESULTADOS ESPERADOS E LIMITAÇÕES **21**

5.1 Desafios e limitações 21

6 CONCLUSÃO **23**

REFERÊNCIAS **25**

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

De acordo com Souza (2022), a neurociência organizacional é um campo emergente que explora as interações entre as atitudes, os comportamentos e o ambiente de trabalho, com o objetivo de melhorar as condições laborais e garantir o respeito pelos indivíduos nas organizações.

Em um ambiente corporativo cada vez mais competitivo, a neurociência do trabalho destaca a importância do bem-estar dos colaboradores como fator essencial para o bom desempenho das empresas. Quando desajustadas, as características organizacionais podem afetar negativamente a saúde mental dos funcionários, gerando estresse, desmotivação e frustração, além de um desequilíbrio entre o esforço investido e os resultados percebidos, como remuneração e reconhecimento. Esses fatores contribuem para um clima organizacional insustentável, que pode favorecer o adoecimento psíquico, como na síndrome de burnout (SOUZA, 2022).

A síndrome de burnout, caracterizada pelo esgotamento físico e emocional decorrente de longas jornadas de trabalho e de um ambiente de trabalho inadequado, está intimamente ligada ao contexto organizacional e à gestão de pessoas. Segundo Souza (2022), a falta de modificações no ambiente, a carga excessiva de trabalho e a remuneração inadequada são elementos-chave para o desenvolvimento dessa síndrome. A literatura a associa à sobrecarga e às jornadas prolongadas, e a ausência de um clima organizacional positivo pode ser um agravante (SOUZA, 2022).

O conceito de qualidade de vida é abordado por diversas áreas do conhecimento, como economia, ciências da saúde, sociologia e psicologia, sendo considerado um constructo multidimensional. Inicialmente, no campo econômico, a qualidade de vida era entendida como o poder de compra ou a renda das pessoas, mas, com o tempo, as Nações Unidas ampliaram esse conceito, incluindo fatores como saúde, emprego e habitação. Nas últimas décadas, a definição evoluiu para integrar tanto elementos objetivos, como bem-estar material e acesso a recursos, quanto subjetivos, como a sensação de bem-estar físico, psicológico e social. Esses fatores são mediados pelo contexto sociocultural e pela avaliação cognitiva que os indivíduos fazem das situações que vivenciam.

No ambiente corporativo, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu na década de 1970, com o objetivo de melhorar a motivação dos funcionários e aumentar a produtividade, em um momento de crescente competitividade global. A QVT é associada à satisfação com as atividades desempenhadas no ambiente de trabalho e ao impacto direto no bem-estar dos trabalhadores, tanto no aspecto pessoal quanto no profissional. Um ambiente de trabalho saudável contribui para o desenvolvimento pessoal, a

segurança e a motivação, resultando em maior engajamento, redução do estresse e aumento da produtividade.

A Psicologia Positiva é definida nos seguintes termos:

> A Psicologia Positiva é o estudo científico dos pontos fortes que permitem que os indivíduos e as comunidades prosperem. O campo é baseado na crença de que as pessoas querem levar uma vida significativa e gratificante, cultivar o que há de melhor em si mesmas e aprimorar suas experiências de amor, trabalho e diversão (SOUZA, 2022, p. 1073).

Ao enfatizar o fortalecimento dos pontos fortes dos indivíduos, a Psicologia Positiva tem sido apontada como uma abordagem promissora para promover um clima organizacional saudável e prevenir o adoecimento ocupacional, como a síndrome de burnout.

A prática psicanalítica se distingue das abordagens psicológicas convencionais, principalmente pela natureza da relação entre o psicanalista e o psicanalisante. No cerne dessa distinção está o conceito de transferência, que reflete uma disparidade imaginária de saber, na qual o psicanalisante supõe que o psicanalista detém um conhecimento oculto sobre seu inconsciente.

Esse processo de transferência é fundamental para o início da análise, pois a psicanálise só se estabelece a partir da construção dessa relação simbólica, que não deve ser confundida com a intersubjetividade característica das práticas psicológicas. Ao contrário de uma interação de troca emocional ou subjetiva, a psicanálise opera com a noção de "sujeito suposto saber", um saber que não é compartilhado nem acessível diretamente ao psicanalista, mas que lhe é suposto e atribuído pelo psicanalisante (VORCARO, 2010).

Para Vorcaro (2010), esse processo exige que o psicanalista se posicione como aquele que "não sabe", mantendo-se afastado da ideia de encarnar o saber que lhe é atribuído. Se o psicanalista se envolver com esse equívoco e adotar uma postura de detentor de saber, corromperá a possibilidade da psicanálise, pois se envolverá em um poder de sugestão e coação, afastando-se da prática de investigação do inconsciente.

Em vez de uma relação terapêutica que busca a restauração do estado inicial do paciente, a psicanálise oferece uma intervenção que permite ao sujeito acessar e modificar o funcionamento de seu inconsciente, transformando-se no processo. Essa perspectiva implica que a clínica deve ser um espaço de interrogação constante, no qual o psicanalista questiona os próprios conceitos teóricos e os efeitos da prática, acolhendo as singularidades de cada sujeito sem tentar encaixá-las em teorias preexistentes. A psicanálise, portanto, não visa à cura imediata, mas à transformação do sujeito por meio do entendimento e da reelaboração de seus próprios sintomas e conflitos (VORCARO, 2010).

A integração da neurociência organizacional, da psicologia positiva e da psicanálise oferece uma abordagem abrangente para promover o bem-estar no ambiente de trabalho. A

neurociência organizacional destaca a importância de um ambiente saudável para prevenir o adoecimento, como na síndrome de burnout, enquanto a psicologia positiva foca no fortalecimento dos pontos fortes dos colaboradores, criando um clima motivador e produtivo.

Por sua vez, a psicanálise, ao trabalhar com a transferência e com a noção de "sujeito suposto saber", propõe uma abordagem profunda para compreender e transformar os conflitos inconscientes dos indivíduos. Juntas, essas abordagens podem não apenas prevenir distúrbios emocionais, mas também favorecer o desenvolvimento integral do colaborador, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo.

1.2 Problema de pesquisa

Nas últimas décadas, tornou-se cada vez mais claro para organizações de todos os tamanhos que uma cultura corporativa positiva é essencial tanto para a saúde quanto para o desempenho de seus funcionários. Depressão, ansiedade e outros transtornos emocionais, bem como o desinteresse pela vida, têm sido associados à competitividade e ao estresse no ambiente de trabalho, e as empresas precisam enfrentar esses problemas.

A psicanálise, embora tradicionalmente praticada em ambientes clínicos, pode fornecer ferramentas para compreender os processos psíquicos que moldam o comportamento organizacional. Os padrões inconscientes que governam as relações dentro de uma corporação, especialmente as relações de tipo "pai-filho" entre líderes e liderados, são o que a psicanálise procura estruturar.

Ao adaptar a psicanálise ao ambiente corporativo, é possível tornar a gestão mais humana e responsiva, preocupando-se não apenas com medidas de desempenho, mas também com o equilíbrio emocional dos funcionários. Como, então, a psicanálise pode contribuir de maneira concreta para a melhoria da cultura das empresas?

1.3 Objetivos

Objetivo geral:

- Propor um Programa de Psicanálise nas Organizações para promover o bem-estar e melhorar a dinâmica corporativa.

Objetivos específicos:

- Identificar padrões inconscientes nas empresas.
- Discutir a viabilidade do programa a partir de estudos de caso encontrados na literatura.
- Analisar os métodos psicanalíticos.

1.4 Justificativa

O ambiente organizacional contemporâneo enfrenta desafios que vão além da produtividade e dos resultados financeiros: conflitos interpessoais, desgaste emocional, comunicação disfuncional e insatisfação no trabalho têm se mostrado cada vez mais recorrentes e impactantes. Diante disso, torna-se necessário repensar os modelos tradicionais de gestão e buscar alternativas que considerem o ser humano em sua totalidade.

A psicanálise, enquanto campo clínico e teórico voltado à compreensão profunda da subjetividade, oferece recursos valiosos para analisar dinâmicas que operam de forma silenciosa dentro das instituições. Padrões repetitivos de comportamento, resistências à mudança e mecanismos de defesa coletivos são fenômenos que, embora invisíveis à gestão tradicional, influenciam diretamente os resultados organizacionais.

Propor um programa de psicanálise nas organizações é, portanto, uma forma de integrar saúde mental, escuta qualificada e desenvolvimento humano ao cotidiano corporativo. Essa proposta se justifica não apenas pela busca de maior bem-estar dos colaboradores, mas também pela possibilidade de tornar os ambientes de trabalho mais saudáveis, criativos e eficientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Psicanálise e trabalho

A relação entre sujeito e trabalho sempre esteve carregada de significados profundos, que vão além da mera execução de tarefas. A psicanálise, desde suas origens com Freud, oferece uma lente singular para compreender como o trabalho se articula com os desejos, os conflitos e as estruturas inconscientes do indivíduo. A teoria da personalidade proposta por Freud, composta pelas instâncias id, ego e superego, contribui de forma significativa para a compreensão da subjetividade no trabalho (SILVA et al., 2023).

Segundo Silva et al. (2023), o trabalho, enquanto espaço de produção e de relações sociais, é também um campo onde se manifestam desejos, frustrações, defesas e conflitos psíquicos. A psicanálise permite compreender como os processos inconscientes, oriundos do id e mediados pelo ego, influenciam comportamentos, escolhas profissionais, adoecimentos psíquicos e dinâmicas interpessoais no ambiente laboral.

A subjetividade do trabalhador não se limita à racionalidade técnica, mas é atravessada por elementos emocionais, afetivos e inconscientes. O ego, ao tentar equilibrar os impulsos do id com as exigências da realidade e com a censura moral do superego, enfrenta constantemente tensões no ambiente de trabalho. Essas tensões podem se intensificar em contextos organizacionais rígidos, hierarquizados ou com cobranças excessivas, favorecendo o surgimento de mecanismos de defesa, como a repressão ou a negação, e até de sintomas como ansiedade, burnout e depressão (SILVA et al., 2023).

A discussão sobre a natureza do ego aparece da seguinte forma na obra consultada:

> Lapsley e Stey (2011) argumentam que, se o ego é responsável pela repressão, mas também é a sede da consciência, é, portanto, inexplicável como o indivíduo não poderia estar consciente de suas resistências e de seu próprio ato de repressão. Os autores comentam que Freud chegou à conclusão de que muito do ego também deve ser inconsciente. Isso significa que o inconsciente não é todo reprimido – apesar de que o que é reprimido é inconsciente –, fato que torna menos apelativa a divisão da arquitetura psíquica em sistemas Ics e Cs. O conceito de ego havia sido ainda mais esclarecido em consequência das revisões na teoria do instinto (LAPSLEY; STEY, 2011 apud SILVA et al., 2023, p. 25).

Além disso, a estrutura psíquica de cada indivíduo influencia a forma como ele percebe, interpreta e reage às situações no trabalho. A psicanálise, ao considerar a historicidade e a singularidade de cada sujeito, oferece ferramentas importantes para pensar o sofrimento psíquico relacionado ao trabalho, não como um problema individual isolado, mas como resultado da interação entre o sujeito e o contexto organizacional. Assim, a subjetividade no trabalho não pode ser dissociada dos processos inconscientes descritos por Freud. Compreender essa relação é essencial para promover ambientes laborais mais saudáveis, que reconheçam o trabalhador como sujeito de desejo, de conflitos e de história,

e não apenas como força produtiva.

Para Quinet (2012), a teoria lacaniana dos três registros (Imaginário, Simbólico e Real) oferece uma estrutura potente para compreender a constituição da subjetividade e, por consequência, suas manifestações no campo do trabalho. A psicanálise lacaniana, ao retomar os fundamentos freudianos sob a ótica da linguagem, propõe que o sujeito é fundamentalmente um sujeito do inconsciente, constituído por sua inscrição na ordem simbólica e atravessado pelos efeitos do Imaginário e do Real. Ao transpor essa perspectiva para o contexto laboral, é possível pensar o ambiente de trabalho não apenas como espaço de produtividade, mas como um campo de disputas simbólicas, identificações imaginárias e confrontos com o real do gozo e da falta.

O registro do Imaginário, conforme Lacan o desenvolveu a partir do "estádio do espelho", é o plano das identificações, da formação do ego e da constituição da imagem de si. No ambiente de trabalho, essa dimensão se expressa nas relações de espelhamento com colegas, chefias e instituições. A busca por reconhecimento, status e pertencimento frequentemente se ancora em imagens idealizadas de competência, sucesso ou fracasso. O sujeito se vê e se constrói a partir dessas imagens, muitas vezes de maneira ilusória ou alienante. Rivalidades, invejas e relações narcísicas no trabalho são manifestações típicas dessa dimensão imaginária da subjetividade (QUINET, 2012).

Já o registro do Simbólico, segundo Quinet (2012), refere-se à ordem da linguagem, das leis, das normas sociais e dos discursos que estruturam o campo do Outro. O trabalho, nesse registro, é atravessado por significantes que nomeiam funções, hierarquias, competências e expectativas. O sujeito se inscreve em um lugar determinado pela ordem simbólica da organização, da cultura institucional e do discurso social sobre o valor do trabalho. É nessa dimensão que se impõem os códigos de conduta, as normas corporativas e as relações de poder. Contudo, essa inscrição simbólica nunca é completa: sempre resta uma fissura, um ponto de não saber que aponta para o Real (QUINET, 2012).

O Real, por sua vez, é aquilo que escapa à simbolização e ao Imaginário, o impossível de ser totalmente representado. No contexto do trabalho, o Real se manifesta como aquilo que resiste à organização simbólica e que pode emergir como sofrimento psíquico, angústia, burnout, ou experiências de vazio e desamparo. Trata-se daquilo que o discurso organizacional não consegue captar, controlar ou prever: o real do gozo, do excesso, daquilo que ultrapassa a função utilitária do sujeito trabalhador e o confronta com sua condição de falta.

A teoria dos três registros é descrita, na obra consultada, nos seguintes termos:

> Um dos elementos psicanalíticos mais significativos e inovadores na obra de Lacan refere-se à teoria dos três registros: Imaginário, Simbólico e Real, que formam a estrutura teórico-conceitual para recepcionar as concepções e as ideias da maior parte do arcabouço intelectual de Lacan, de maneira que a maioria de seus conceitos é definida em conexão com esses três registros. O Imaginário, o Simbólico e o Real podem ser compreendidos como as três dimensões fundamentais da subjetividade psíquica que Lacan elabora. Lacan introduziu esse ternário em sua conferência intitulada O Imaginário, o Simbólico e o Real, durante a abertura das atividades da Sociedade Francesa de Psicanálise (JOHNSTON, 2022 apud SILVA et al., 2023, p. 75).

A relação entre os três registros é essencial para a manutenção da realidade psíquica do sujeito. Lacan utiliza o nó borromeano para ilustrar essa interdependência: se um dos registros se desfaz, os outros também se desarticulam. No trabalho, isso pode ser observado quando, por exemplo, a ordem simbólica da organização entra em colapso (por mudanças abruptas, reestruturações ou assédio moral), gerando desidentificações no Imaginário e abrindo brechas para o irromper do Real em forma de sofrimento ou sintoma.

Dessa forma, pensar a subjetividade no trabalho sob a ótica lacaniana é reconhecer que o sujeito trabalhador não é apenas um agente racional e produtivo, mas um sujeito dividido, constituído por uma trama de significantes, imagens e confrontos com o que escapa à linguagem. Em vez de reduzir o sofrimento psíquico no trabalho a desajustes individuais, a psicanálise lacaniana convida a olhar para as estruturas discursivas e simbólicas que moldam, e por vezes sufocam, a experiência subjetiva dos trabalhadores. O trabalho, assim, não é apenas um meio de sobrevivência, mas também um campo privilegiado onde se jogam os dramas da existência humana, com suas faltas, seus desejos e seus impasses estruturais (QUINET, 2012).

A partir de Lacan, compreende-se que o sujeito do trabalho não é um ente coeso e racional, mas fragmentado, constituído por faltas e atravessado por estruturas simbólicas que determinam seu lugar no discurso e na sociedade (QUINET, 2012). O trabalho, nesse sentido, pode ser visto como um campo onde os três registros psíquicos se entrelaçam. O Imaginário manifesta-se, por exemplo, nas idealizações de sucesso profissional, nos modelos que o sujeito internaliza e busca reproduzir. O Simbólico estrutura o trabalho como instituição: leis, normas, papéis sociais e linguagens organizacionais que definem quem somos "profissionalmente". O Real, por sua vez, aparece como aquilo que escapa à representação no cotidiano do trabalho: o sofrimento psíquico, a exaustão, a insatisfação ou mesmo os traumas ligados à precarização e à alienação, que não encontram linguagem adequada para serem nomeados (QUINET, 2012).

De acordo com Shamdasani (2011), Jung, por outro lado, oferece uma abordagem da subjetividade que ressalta a integralidade do ser. Para ele, o trabalho pode ser um espaço de expressão do processo de individuação, o caminho pelo qual o indivíduo se torna quem

realmente é, em direção à realização do Self. No entanto, esse processo não se dá sem conflitos. O trabalho, enquanto espaço social, também convoca a persona, a máscara social que o sujeito assume para se adaptar às exigências externas. Muitas vezes, essa persona entra em tensão com os conteúdos do inconsciente pessoal e coletivo, especialmente quando o ambiente de trabalho exige condutas ou valores que se chocam com os impulsos arquetípicos mais profundos.

Assim como Lacan compreende a constituição do sujeito como dependente da linguagem (e, portanto, do Simbólico), Jung entende que o inconsciente coletivo molda profundamente a forma como o indivíduo vivencia o mundo do trabalho. A repetição de padrões arquetípicos, como o herói, o guerreiro, o mártir e o sábio, pode ser observada nas narrativas organizacionais e nas relações de poder que se estabelecem nas instituições. Por exemplo, a figura do "líder salvador" ou do "colaborador dedicado até o sacrifício" corresponde a imagens arquetípicas que se atualizam no ambiente corporativo e geram expectativas inconscientes nos indivíduos (SHAMDASANI, 2011).

Enquanto Lacan mostra que o sujeito está inevitavelmente dividido pelo advento da linguagem e do desejo (sempre em falta, sempre remetido ao Outro), Jung ressalta a busca por uma integração psíquica como via de desenvolvimento pessoal. Contudo, no contexto do trabalho contemporâneo, marcado por produtividade, metas, competição e exigência constante de desempenho, essa subjetividade é constantemente tensionada. O sujeito se vê obrigado a desempenhar papéis múltiplos (persona), muitas vezes em detrimento da escuta de si mesmo e de seu inconsciente (Self). A sobreposição do Simbólico (as regras, os objetivos organizacionais) ao Imaginário (o ideal de si, a imagem socialmente desejável) pode provocar o colapso no Real: burnout, depressão, sensação de vazio (SILVA et al., 2023). Essa cisão é, ao mesmo tempo, a marca da subjetividade lacaniana e o ponto de partida para a cura junguiana, um chamado para integrar essas polaridades.

Tanto em Lacan quanto em Jung, a noção de conflito é fundamental. Jung aborda o conflito entre os conteúdos conscientes e inconscientes, revelando que esses embates são necessários para a transformação psíquica. Lacan, por sua vez, mostra que o sujeito é constituído exatamente pela falta, pela impossibilidade de totalizar-se, e por isso vive em permanente conflito entre o desejo e a lei, entre o Imaginário e o Simbólico.

Aplicando essa concepção ao universo do trabalho, pode-se interpretar as tensões coletivas, como as disputas entre classes, sindicatos e patronato, também como expressões simbólicas de conflitos psíquicos. Trata-se de uma interpretação do autor, e não de uma tese da literatura citada. Sob a ótica junguiana, a lógica binária da Guerra Fria, por exemplo, poderia ser lida como uma projeção coletiva do arquétipo da sombra: o outro como inimigo, como oposto, como ameaça à ordem do Self coletivo. Sob a ótica lacaniana, caberia pensar como a ideologia, ligada ao Simbólico, estrutura esses conflitos e como os sujeitos se posicionam nesse discurso, muitas vezes alienados de seu desejo.

Por fim, o nó borromeano lacaniano, a interligação dos três registros psíquicos, pode ser metaforicamente aproximado da estrutura psíquica integral proposta por Jung, em que o ego, o inconsciente pessoal e o inconsciente coletivo formam uma rede inseparável que sustenta a subjetividade. Quando um desses elementos se dissocia ou se desintegra, seja pela repressão dos arquétipos, pela negação do desejo ou pelo colapso simbólico, o sujeito se fragmenta, e o sofrimento emerge, especialmente no contexto do trabalho (SHAMDASANI, 2011).

Ao articular Lacan e Jung na análise da subjetividade do trabalho, compreende-se que a experiência laboral é simultaneamente uma arena de estruturação simbólica, projeção imaginária e confronto com o Real, mas também um espaço onde os arquétipos e o inconsciente coletivo se manifestam, orientando padrões de comportamento, valores e sentidos atribuídos à vida profissional. Trabalhar é, portanto, mais do que uma ação funcional ou produtiva: é um modo de ser no mundo, uma forma de expressão da subjetividade e um terreno fértil para o conflito e para a transformação.

Ao integrar as contribuições de Freud, Jung e Lacan, é possível pensar a subjetividade do trabalho como uma arena psíquica complexa. O sujeito que trabalha não é apenas um ente produtivo, mas alguém em permanente confronto com suas pulsões (Freud), seus arquétipos (Jung) e sua falta constitutiva (Lacan). Ele busca reconhecimento, sentido e integração, mas encontra também frustração, alienação e cansaço.

O trabalho pode ser um espaço de sublimação (Freud), de expressão simbólica do Self (Jung) ou de discurso estruturante que aprisiona o sujeito no desejo do Outro (Lacan). Cada uma dessas perspectivas contribui para revelar como o sofrimento psíquico no mundo do trabalho não é apenas um efeito das condições externas, mas está enraizado na própria constituição subjetiva do ser humano. Assim, refletir sobre o trabalho à luz da psicanálise e da psicologia analítica não é apenas pensar sobre saúde mental nas organizações: é, antes de tudo, pensar sobre o modo como o ser humano se constitui, se fragmenta e busca se reunir consigo mesmo em meio às exigências do mundo moderno.

2.2 O inconsciente organizacional

A cultura organizacional pode ser entendida como a estrutura simbólica que orienta os comportamentos, as práticas e as relações dentro de uma organização. Ela se manifesta nos modos de agir e pensar compartilhados pelos colaboradores e é construída historicamente a partir das experiências coletivas. A cultura organizacional opera em múltiplos níveis: desde elementos visíveis, como símbolos, rituais e rotinas (os chamados artefatos), até os valores conscientes e, por fim, os pressupostos inconscientes que moldam a forma como os indivíduos percebem o mundo ao seu redor (DA COSTA; ARAÚJO; FERREIRA, 2021).

Para Da Costa, Araújo e Ferreira (2021), essa construção cultural não é imposta de forma autoritária, mas surge da convivência, da adaptação ao ambiente e da necessidade de integração entre os membros do grupo. A cultura organizacional também tem papel estratégico, pois atua como um sistema de orientação que facilita a comunicação, o aprendizado coletivo e o alinhamento de propósitos dentro da empresa. Além disso, ela influencia diretamente a forma como os colaboradores desempenham suas funções, afeta sua motivação e a maneira como enfrentam desafios e se adaptam a mudanças. Quando bem gerida, a cultura organizacional contribui para o fortalecimento do comprometimento dos indivíduos com os objetivos da instituição, impactando positivamente os resultados e a estabilidade interna (DA COSTA; ARAÚJO; FERREIRA, 2021).

Segundo Cardoso (2008), Freud compreendia a cultura humana como um conjunto de conquistas que ultrapassam as condições biológicas do ser humano, operando como um processo de sublimação das pulsões e de organização da vida em sociedade. Em sua visão, a cultura não se limita aos avanços técnicos ou científicos, mas envolve igualmente os sistemas normativos, éticos e afetivos que regulam as relações humanas e moldam os modos de vida coletivos.

Para Freud, a cultura é formada tanto pelo domínio da natureza quanto pela estruturação das interações sociais. O primeiro aspecto refere-se à capacidade humana de transformar o ambiente, mediante o conhecimento e o trabalho, a fim de atender às suas necessidades básicas. O segundo aspecto, mais sutil, refere-se à criação de regras, instituições e sistemas simbólicos que organizam a convivência e distribuem recursos dentro de uma comunidade (CARDOSO, 2008).

Freud também destaca dois processos psíquicos que sustentam a cultura: o enamoramento e a identificação. No primeiro, o objeto amado é colocado no lugar do ideal do ego; no segundo, o objeto se funde com o próprio ego. Ambos são fundamentais para compreender como as massas se organizam, especialmente no contexto de instituições e empresas modernas.

Ao refletir sobre esses pressupostos universais da cultura humana, nota-se que eles dialogam diretamente com os fundamentos das culturas organizacionais descritos por autores como Edgar Schein. Ainda que cada organização tenha seus pressupostos específicos, construídos a partir de sua história, estrutura e valores, eles se sustentam sobre bases humanas comuns, conforme evidenciadas pela psicanálise freudiana (CARDOSO, 2008). Nesse sentido, os conceitos de Freud oferecem ferramentas valiosas para a compreensão das dinâmicas inconscientes presentes nas organizações. Eles ajudam a decifrar os padrões de comportamento, as resistências à mudança e os mecanismos de coesão e autoridade que operam no cotidiano das instituições. A psicanálise, assim, mostra-se uma lente potente para analisar os alicerces subjetivos das culturas organizacionais.

2.3 Psicanálise aplicada à gestão de pessoas

A cultura organizacional que promove o desenvolvimento de processos inovadores é conhecida na literatura como cultura da inovação. Considerando a crescente importância da inovação no ambiente empresarial e a constante busca por vantagens competitivas diferenciadas, estabelecer uma cultura organizacional que favoreça esses processos torna-se um fator estratégico essencial para o alcance dos objetivos da empresa (JAMROG; OVERHOLT, 2004).

Ao analisar a cultura organizacional, independentemente de seu foco inovador, é necessário considerar diferentes perspectivas que possibilitem uma compreensão mais profunda desse fenômeno. Algumas abordagens, como a psicanalítica, privilegiam a subjetividade do trabalhador, enquanto outras, como a psicologia social crítica, concentram-se na dimensão formativa do trabalho (PEÇANHA, 2005). Nesse contexto, a psicossociologia surge como uma proposta integradora, ao articular tanto os aspectos subjetivos quanto os elementos concretos da realidade laboral, compondo uma leitura mais abrangente da cultura organizacional (DE GODOY; PEÇANHA, 2009).

Investigar esse tipo de cultura exige ir além da mera verificação de variáveis objetivas; trata-se de compreender o simbolismo presente nas interações entre sujeito, trabalho e instituição. A psicanálise, quando aplicada ao universo organizacional, permite interpretar não só o que é manifestado verbalmente, mas também o que permanece implícito ou silenciado. Mendes (2004) aponta que, ao se recorrer a conceitos psicanalíticos para compreender uma organização, pressupõe-se uma análise fundamentada em processos inconscientes e dinâmicas internas. O conteúdo não verbalizado pode, inclusive, fornecer pistas fundamentais para compreender o verdadeiro sentido das práticas organizacionais, revelando aspectos ocultos da vida institucional.

Dejours (1993) argumenta que o ser humano molda espontaneamente seu trabalho, seja por meio da inteligência prática, seja como resposta ao sofrimento psíquico, transformando esse mal-estar em fonte de sentido e realização. Nesse processo, o trabalhador deseja contribuir de forma significativa, buscando não apenas reconhecimento funcional, mas também a construção de sua identidade por meio das experiências profissionais. Como sintetiza Peçanha (2005), o caminho para um trabalho saudável está intrinsecamente ligado à possibilidade de construir identidade a partir da vivência laboral.

A criatividade, elemento central na cultura da inovação, emerge quando o sujeito pode transformar sua dor em prazer produtivo, sendo estimulado por um ambiente que valorize sua espontaneidade e sua inteligência prática. Essa visão humanista, segundo Peçanha (2005), contrasta com a perspectiva taylorista, que via o trabalhador como um agente que necessitava de vigilância constante. O indivíduo criativo não busca apenas ganhos financeiros, mas anseia por reconhecimento simbólico, autenticidade nas relações e

valorização do resultado de seu trabalho.

O ambiente organizacional que favorece a inovação é aquele em que as regras estão claras e o reconhecimento é parte da cultura. A cooperação, também essencial, depende de condições subjetivas, como a vontade genuína de colaboração e a confiança mútua entre os membros da equipe, algo que, conforme Dejours (1993), se constrói com base em normas compartilhadas e acordos estabelecidos.

Para Lévy (2001), as organizações devem ser compreendidas como estruturas em constante transformação, mais alinhadas com o conceito de projeto do que com o de realização definitiva. A organização, como os seres vivos, vive entre tensões, paradoxos e incompletudes, e é exatamente essa condição que aproxima sua lógica da cultura da inovação, que valoriza o inacabado e o imprevisível como oportunidades criativas.

Palmade (2001) destaca que o atual modelo de gestão incorpora paradoxos próprios da modernidade. Por um lado, há um discurso que exalta a autonomia, a flexibilidade e o engajamento; por outro, há exigências implícitas que fragilizam os vínculos sociais e acentuam o medo da exclusão. Frases motivacionais como "seja autônomo" ou "vista a camisa da empresa" trazem consigo mensagens contraditórias, como a aceitação da própria dispensabilidade em nome da performance. Tais contradições geram ansiedade e, muitas vezes, resultam em afastamento, comportamentos transgressivos ou identificação excessiva com líderes, o que enfraquece o tecido social nas organizações.

O apoio, um dos pilares de uma cultura que incentiva a inovação, deveria proporcionar um ambiente em que o erro seja visto como aprendizado, e não como punição. Palmade (2001) ressalta que o apoio social, em especial, tem papel vital no processo de simbolização e sublimação do trabalho, permitindo que desejos e necessidades não se anulem, mas se articulem de forma criativa. Entretanto, quando os laços sociais são negligenciados, o trabalho perde seu papel estruturante e a inovação fica comprometida.

Lévy (2001) e Enriquez (2001) também chamam atenção para a violência simbólica presente nas organizações. Apesar de o discurso institucional frequentemente se apresentar como protetor e educativo, existem mecanismos de dominação velada que moldam comportamentos e inibem a reflexão crítica. Essa violência não se manifesta de forma direta, mas se instala por meio de normas, procedimentos e decisões impessoais que acabam por restringir a autonomia individual.

A autonomia, tão celebrada na retórica da inovação, é, para Gaulejac (2001), fruto de múltiplas determinações e tensões. O sujeito se constitui a partir dessas contradições e, ao fazer escolhas, afirma sua singularidade. Assim, o indivíduo é, simultaneamente, um produto da cultura organizacional e um agente transformador dela.

Diante dessa complexidade, compreender uma organização exige uma abordagem plural e interdisciplinar. Sévigny (2001) defende que nenhuma ciência, isoladamente, é capaz de dar conta da totalidade dos fenômenos organizacionais. A psicossociologia, nesse

sentido, oferece uma via potente ao unir os aspectos sociais e emocionais, permitindo uma análise mais rica das interações humanas nas instituições.

2.4 Estudos de caso da literatura

Esta seção apresenta dois estudos encontrados na literatura acadêmica, usados para discutir a cultura organizacional e a prática psicanalítica em instituições. São trabalhos de terceiros: o primeiro trata de cultura e socialização em uma empresa e não descreve a aplicação de um programa psicanalítico; o segundo trata de uma prática psicanalítica em uma instituição hospitalar. Nenhum deles é um caso de implantação do programa proposto neste trabalho.

Estudo de caso 1

GONTIJO, Cylmara Lacerda. *Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional*: um estudo de caso. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2003.

Segundo a síntese aqui apresentada, a cultura organizacional foi adotada como variável-chave de análise no estudo de Gontijo (2003), por se tratar de um elemento essencial que orienta comportamentos, decisões e rotinas dentro das empresas. Ela se manifesta por meio de valores, crenças, símbolos, rituais e normas que são repassados aos novos colaboradores durante sua inserção na organização, moldando sua forma de agir e pensar. Assim, o processo de socialização está diretamente ligado à cultura vigente, funcionando como meio de imersão no universo simbólico da empresa, conforme propõem Schein (1984) e Fleury (1987), citados por Gontijo (2003).

O estudo não busca realizar uma análise exaustiva da cultura organizacional da empresa investigada, mas destacar elementos centrais que influenciam o processo de socialização de seus funcionários. A empresa em questão é uma corporação multinacional de origem americana, presente em dezenas de países e com ampla estrutura operacional. A unidade estudada conta com mais de mil colaboradores e um faturamento expressivo, o que reflete sua força e relevância no cenário global.

Além de sua estrutura organizacional robusta, a empresa investe fortemente em programas voltados ao bem-estar dos funcionários e de suas famílias. Tais iniciativas abrangem áreas como cultura, lazer, saúde, segurança, meio ambiente e responsabilidade social. São promovidas atividades periódicas, como palestras e ações educativas, que visam estimular hábitos saudáveis, a autorreflexão e o engajamento pessoal e profissional. Essas ações, no entanto, não são neutras: servem como meios eficazes de difusão dos valores institucionais, atingindo inclusive o círculo familiar dos colaboradores, o que reforça a amplitude do poder de influência da organização, como aponta Brito (1996, apud GONTIJO, 2003).

Entre os valores mais enfatizados pela empresa, destacam-se a valorização das pessoas, a segurança, a saúde e o respeito ao meio ambiente. Esses princípios são transmitidos desde os primeiros contatos do novo colaborador com a organização, seja durante os treinamentos promovidos por parceiros como o Senai, seja em reuniões internas como os Diálogos Diários de Segurança. Tais valores acabam sendo internalizados de maneira profunda, muitas vezes no nível dos pressupostos inconscientes, como sugere Schein (1984, apud GONTIJO, 2003).

A adesão aos valores não é apenas incentivada: ela é exigida. A cultura organizacional se mostra extremamente rigorosa no cumprimento de suas diretrizes. Em se tratando de segurança, por exemplo, há um padrão de conduta que extrapola o espaço físico da empresa. Os funcionários são encorajados a adotar atitudes seguras também em sua vida pessoal, o que evidencia a interiorização dos princípios institucionais. A ética, outro pilar cultural da empresa, é tratada com rigor semelhante. Casos de violação são punidos com medidas drásticas, como a demissão. Um exemplo citado em entrevista mostra que tanto o infrator quanto o superior que tentou acobertar a falha foram desligados da organização, o que demonstra intolerância a desvios de conduta.

Valores como lealdade, responsabilidade, respeito às normas, trabalho em equipe e comprometimento são igualmente difundidos e esperados dos funcionários. Entrevistas com colaboradores revelam que desvios de conduta, como desrespeito aos horários de trabalho ou atitudes inapropriadas em ambientes vinculados à empresa, como clubes recreativos, resultam em medidas disciplinares severas. A cultura, nesse sentido, não apenas orienta comportamentos, mas também estabelece limites claros sobre quem pertence ou não ao universo da organização, funcionando como mecanismo de exclusão, nos moldes analisados por Fleury (1989, apud GONTIJO, 2003).

Conforme Motta (1991, apud GONTIJO, 2003), nas organizações o indivíduo é constantemente pressionado a manter coerência entre seus discursos e suas ações, sob pena de exclusão. O ambiente organizacional descrito confirma essa lógica, pois o comportamento fora da empresa também é objeto de avaliação e controle. Isso reforça a ideia de que a cultura empresarial, quando fortemente consolidada, ultrapassa os limites do local de trabalho, moldando inclusive a identidade social dos trabalhadores.

Há, portanto, uma evidente correspondência entre o discurso institucional e a prática cotidiana, o que fortalece a identificação dos funcionários com a empresa. Nas entrevistas realizadas no estudo de Gontijo (2003), os colaboradores expressaram de forma unânime que os valores transmitidos durante o treinamento são efetivamente vivenciados no dia a dia. Assim, a cultura da organização em questão é intensa, estruturada e amplamente disseminada. Sua força reside na coerência entre as normas formais e as práticas reais, e na maneira como é incorporada pelos funcionários. A empresa constrói um tipo ideal de trabalhador, que se destaca na comunidade por sua conduta exemplar e é um reflexo fiel dos

princípios e valores da corporação, ou, em outras palavras, um verdadeiro embaixador da sua cultura.

Estudo de caso 2

ROSSI, Maira Dominato. *Psicanálise e instituição*: um estudo de caso. [S. l.: s. n.], 2001. [Dados de publicação a confirmar.]

O estudo de Rossi nasceu da vivência da prática clínica psicanalítica em uma instituição hospitalar militar no Rio de Janeiro. O objetivo foi investigar a criação de um dispositivo ambulatorial que acolhesse a demanda por atendimento, mantendo a escuta e os fundamentos da psicanálise como eixo norteador. A pesquisa partiu da questão sobre o lugar do analista em instituições e sobre como os conceitos de "desejo do analista" e "ética da psicanálise" podem legitimar e orientar sua atuação em contextos que impõem desafios contemporâneos, conforme indicado por Lacan.

A proposta psicanalítica rompe com padrões institucionais fixos, pois se baseia em uma ética que não é normativa nem moralista, mas que valoriza a singularidade da fala e dos sintomas de cada sujeito. Assim, a presença do analista dentro de uma instituição implica uma posição ética, que busca sustentar a escuta do sujeito além das pressões produtivistas ou dos protocolos padronizados.

A experiência investigada, realizada em grupo (GET), demonstrou que é possível sustentar uma prática psicanalítica no coletivo, desde que se preserve o espaço para o imprevisto, para o não-todo e para os restos, elementos que a psicanálise reconhece como fundamentais. O conceito de "extimidade", isto é, o que é íntimo e, ao mesmo tempo, externo, ajuda a compreender o lugar paradoxal ocupado pela psicanálise na instituição.

O trabalho com grupos, embora muitas vezes seja usado por instituições como resposta à demanda por eficácia e abrangência, pode se tornar um espaço legítimo de escuta e elaboração subjetiva quando orientado pela ética da psicanálise. Nessa lógica, a prática não visa ao bem-estar normativo, mas à possibilidade de o sujeito construir, com outros, uma nova posição diante de seu sofrimento. Conclui-se que a psicanálise, ao não prometer soluções prontas, mas ao oferecer escuta aos restos e àquilo que escapa ao discurso dominante, mantém sua radicalidade ética mesmo dentro de instituições. Ela resiste ao imperativo do sucesso terapêutico e reafirma seu compromisso com a singularidade, mesmo quando inserida em espaços coletivos e formais.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho visa garantir a coerência entre os objetivos da pesquisa e os caminhos percorridos para atingi-los. Por se tratar de uma proposta que busca compreender fenômenos subjetivos no ambiente organizacional, optou-se por uma abordagem qualitativa e exploratória, com ênfase na análise interpretativa de dados e contextos.

3.1 Natureza da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e exploratória, pois busca compreender os sentidos, os símbolos e as dinâmicas inconscientes que atravessam o ambiente corporativo e influenciam as relações interpessoais, o clima organizacional e os processos de liderança. A abordagem qualitativa permite investigar aspectos subjetivos que não podem ser reduzidos a números ou indicadores fixos, enquanto a natureza exploratória se justifica pela relativa novidade do tema no campo da gestão de pessoas e do desenvolvimento organizacional.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de duas estratégias complementares. A primeira foi a análise de obras teóricas fundamentais da psicanálise (Freud, Jung e Lacan) e de estudos contemporâneos sobre sua aplicação em contextos organizacionais. Foram consultadas também produções acadêmicas nas áreas de psicologia do trabalho, gestão de pessoas e saúde mental nas empresas. A segunda foi a seleção e a análise de estudos sobre experiências em empresas e instituições que adotaram práticas de escuta psicanalítica, supervisão institucional ou ações voltadas à subjetividade dos colaboradores. Essa seleção foi feita no Google Acadêmico e na plataforma SciELO, com a busca pelas palavras Gestão Organizacional, Psicanálise, Freud, Lacan e Jung, que retornou 451 resultados. Foi aplicado um filtro: apenas trabalhos com objetivos claros no resumo e relacionados ao tema. No total, foram escolhidos 13 artigos. Os estudos de caso da seção 2.4 foram analisados com base nos relatórios, nos artigos ou nas entrevistas disponíveis, com foco no impacto percebido nas relações de trabalho e na cultura organizacional.

3.3 Critérios de análise

A análise dos dados coletados foi feita a partir de uma perspectiva interpretativa, com base na teoria psicanalítica. Os critérios centrais de análise incluíram:

- a identificação de padrões inconscientes presentes nas dinâmicas organizacionais, tais como projeções, resistências, repetições e sintomas institucionais;
- a avaliação do impacto esperado do programa proposto na cultura organizacional, considerando aspectos como comunicação interna, gestão de conflitos, clima

emocional e desenvolvimento das lideranças;

- a viabilidade e a aplicabilidade da proposta, observando os limites e as possibilidades da intervenção psicanalítica em ambientes empresariais.

Essa metodologia permite fundamentar a proposta do Programa de Psicanálise nas Organizações de maneira coerente com os objetivos do trabalho, respeitando a complexidade do objeto estudado.

4 O PROGRAMA DE PSICANÁLISE NAS ORGANIZAÇÕES

Este programa surge como uma proposta de intervenção voltada à saúde emocional e à escuta qualificada dentro do ambiente corporativo. Seu principal objetivo é ampliar a compreensão das dinâmicas inconscientes que influenciam o comportamento dos indivíduos e dos grupos, promovendo maior bem-estar, melhoria das relações interpessoais e fortalecimento da cultura organizacional. A proposta considera que muitas disfunções no ambiente de trabalho não são apenas questões operacionais ou técnicas, mas resultam de processos psíquicos invisíveis à lógica tradicional da gestão. Dessa forma, o programa propõe a inserção da escuta psicanalítica como ferramenta estratégica para a transformação institucional.

4.1 Estrutura do programa

A estrutura do programa foi pensada para ser adaptável a diferentes portes e segmentos de empresas, respeitando as singularidades de cada organização. A aplicação se dá por meio de ciclos de intervenção, compostos por diagnóstico, escuta clínica, análise de dinâmicas grupais e formação de lideranças. O programa pode ser implantado de forma modular ou integrada, conforme a demanda e a maturidade da organização em lidar com temas subjetivos. Todas as etapas são conduzidas por profissionais com formação em psicanálise e/ou clínica do trabalho, com experiência em escuta institucional.

4.2 Pilares do programa

A proposta se sustenta em quatro pilares fundamentais, cada um com funções específicas e interdependentes, voltadas à compreensão e à transformação do campo simbólico e relacional da empresa. São eles: Diagnóstico Psicanalítico Organizacional, Clínica do Trabalho, Análise de Dinâmicas de Grupo e Supervisão Psicanalítica para Lideranças.

Primeiro pilar: Diagnóstico Psicanalítico Organizacional

É a primeira etapa do programa, na qual são mapeados os padrões inconscientes predominantes na cultura organizacional. Essa análise é realizada por meio de entrevistas individuais, grupos focais, observação institucional e análise de narrativas simbólicas (discursos, histórias da empresa, comportamentos repetitivos, entre outros). Busca-se identificar sintomas institucionais como rotatividade excessiva, conflitos silenciosos, queixas recorrentes e climas emocionais marcados por ansiedade ou apatia. O diagnóstico oferece um retrato subjetivo da organização e orienta as intervenções seguintes.

Segundo pilar: Clínica do Trabalho

Tem como base a ideia de que a fala sobre o sofrimento produz alívio, ressignificação e elaboração, além de fortalecer o vínculo entre trabalhador e instituição, favorecendo a autonomia e a criatividade no trabalho. Nesse pilar, são oferecidos espaços de escuta clínica aos funcionários e às equipes, com o objetivo de acolher as angústias e refletir sobre os sentidos do trabalho, os vínculos afetivos, os sofrimentos e os desafios cotidianos. As escutas podem ocorrer em formato individual ou coletivo (como rodas de conversa ou encontros temáticos), sempre com condução ética e sigilosa.

Terceiro pilar: Análise de Dinâmicas de Grupo

Consiste na compreensão dos conflitos internos, das alianças inconscientes e das resistências à mudança que se expressam nas relações entre setores, equipes e lideranças. Utiliza-se a observação de reuniões, as entrevistas em grupo e a escuta de relatos sobre a história institucional. A análise das dinâmicas permite compreender fenômenos como o bode expiatório, a idealização de lideranças, a resistência à inovação e a reprodução de padrões hierárquicos disfuncionais. Com base nisso, propõem-se estratégias de intervenção simbólica e relacional.

Quarto pilar: Supervisão Psicanalítica para Lideranças

Voltado à formação e à capacitação das lideranças, esse pilar oferece supervisões regulares com psicanalistas organizacionais, nas quais os gestores podem refletir sobre seus papéis, angústias e estilos de condução. Trata-se de um espaço seguro para que os líderes desenvolvam escuta ativa, empatia, autorreflexão e inteligência emocional, reconhecendo os impactos subjetivos de suas atitudes nas equipes. A supervisão favorece o fortalecimento de uma liderança mais ética, cuidadora e coerente com os princípios de saúde institucional.

4.3 Uso da tecnologia e da inteligência artificial no programa

A incorporação da tecnologia e da inteligência artificial (IA) ao programa representa uma possibilidade de ampliar a capacidade de análise das dinâmicas emocionais no ambiente corporativo. Embora a psicanálise tradicional valorize o contato humano e a subjetividade da escuta, a IA pode ser utilizada como instrumento auxiliar no mapeamento de padrões discursivos, emocionais e relacionais.

Ferramentas de IA com processamento de linguagem natural podem ser utilizadas para identificar padrões de expressão de estresse, insatisfação ou engajamento em formulários anônimos e voluntários aplicados aos colaboradores. Esses dados, devidamente anonimizados e tratados de forma ética, contribuem para mapear o clima emocional da organização em diferentes períodos e setores. Além disso, algoritmos de aprendizado de máquina podem cruzar indicadores agregados de saúde emocional com métricas de

desempenho, absenteísmo e rotatividade, oferecendo uma visão integrada entre o subjetivo e o operacional. Essa leitura mais abrangente favorece intervenções mais precisas, com base em evidências emocionais que muitas vezes não são verbalizadas diretamente pelos colaboradores.

Há, porém, limites éticos e legais que devem condicionar esse uso. A análise de comunicações corporativas, como e-mails e conversas em canais internos, em uma relação de subordinação entre trabalhador e empregador, pode configurar vigilância e comprometer o sigilo e a voluntariedade que sustentam a escuta psicanalítica. Por isso, o programa não prevê o monitoramento de comunicações individuais. Qualquer tratamento de dados pessoais deve observar a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (BRASIL, 2018), com finalidade informada, consentimento livre e esclarecido, minimização dos dados e resultados apresentados somente de forma agregada.

Importa ressaltar que o uso da IA neste contexto não substitui a escuta psicanalítica humana, mas a complementa, oferecendo pistas e sinais que poderão ser aprofundados nos espaços de escuta clínica e supervisão. A tecnologia, quando aliada à ética e à sensibilidade, pode ser uma ferramenta útil para cuidar das subjetividades no mundo do trabalho.

5 RESULTADOS ESPERADOS E LIMITAÇÕES

Como o programa é uma proposta que não foi implantada nem avaliada empiricamente, esta seção apresenta os resultados esperados com base na literatura revisada, e não resultados observados.

O burnout, ou síndrome de esgotamento profissional, é um dos problemas enfrentados por trabalhadores no mundo corporativo atual, associado à pressão excessiva e à falta de apoio emocional. Ao proporcionar espaços de escuta e reflexão psicanalítica, o programa busca promover uma gestão emocional mais eficaz e oferecer aos colaboradores a oportunidade de expressar e elaborar seus conflitos e frustrações, o que pode contribuir para a redução do estresse crônico e do esgotamento.

Um dos resultados mais imediatos esperados do programa é a melhoria nas relações interpessoais e no clima emocional da organização. A escuta psicanalítica pode promover maior empatia e compreensão mútua entre colaboradores e líderes, além de reduzir tensões e conflitos que muitas vezes se baseiam em fatores inconscientes. Isso tende a criar um ambiente mais colaborativo, no qual as pessoas se sentem mais seguras para expressar suas ideias e desafios, resultando em maior integração.

Empresas que investem na saúde emocional e no bem-estar de seus colaboradores demonstram compromisso com o desenvolvimento integral dos indivíduos. Como consequência, espera-se um aumento do engajamento, pois os trabalhadores tendem a se sentir mais valorizados e apoiados. Além disso, o programa pode contribuir para a retenção de talentos, ao criar um ambiente organizacional mais saudável, em que os colaboradores se sintam parte de uma instituição que cuida de seu equilíbrio psíquico e emocional.

5.1 Desafios e limitações

Embora os benefícios do programa sejam promissores, é necessário reconhecer que sua implementação pode enfrentar desafios significativos, especialmente em ambientes corporativos tradicionais. A psicanálise é frequentemente associada a uma prática clínica individual e intimista, o que pode gerar resistência em organizações que não estão acostumadas com métodos subjetivos ou interpretativos. A resistência cultural e o medo de abordagens que envolvem questões emocionais podem ser barreiras a serem superadas. Portanto, é fundamental criar uma estratégia de sensibilização, demonstrando como a psicanálise pode contribuir para a saúde organizacional sem invadir a privacidade dos colaboradores.

Ao contrário de programas mais tradicionais de gestão de desempenho, os resultados psicanalíticos podem ser mais difíceis de medir de forma objetiva no curto prazo. O impacto subjetivo, como a melhoria do bem-estar emocional, a redução de angústias inconscientes ou o fortalecimento do vínculo com a organização, não se traduz em dados imediatos e

numéricos, o que pode dificultar a avaliação quantitativa do sucesso do programa. Isso exige uma abordagem qualitativa de avaliação, com entrevistas, relatos e análises de processos, o que pode ser mais demorado e complexo.

Embora o programa tenha como objetivo melhorar a saúde emocional e institucional, ele pode enfrentar certa estigmatização, caso seja mal interpretado como uma prática terapêutica apenas para "casos graves" ou para colaboradores com dificuldades emocionais evidentes. Para superar isso, é importante destacar que a psicanálise pode ser uma ferramenta preventiva, e não apenas curativa, voltada ao cuidado e ao desenvolvimento emocional de todos os colaboradores, e não apenas daqueles que já demonstram sintomas de sofrimento psicológico.

Por fim, o programa depende de profissionais com formação psicanalítica adequada e de condições institucionais de sigilo e voluntariedade. Sem essas condições, a proposta corre o risco de se converter em instrumento de avaliação ou controle dos trabalhadores, o que contraria seus fundamentos.

6 CONCLUSÃO

Este estudo mostra que o trabalho não pode ser visto meramente como uma atividade funcional ou produtiva: nele, as pessoas exteriorizam sua humanidade e se envolvem em confrontos subjetivos que permanecem, em grande parte, ocultos. Com base na psicanálise, especialmente nas ideias de Freud, Lacan e Jung, pode-se dizer que o sujeito trabalhador é atravessado por desejos inconscientes e conflitos internos, bem como por estruturas simbólicas, e que esses elementos moldam profundamente, e em grande parte em silêncio, a experiência de trabalho.

O trabalho emerge como um campo onde não apenas habilidades técnicas e relacionamentos sociais são continuamente atualizados, mas também processos psíquicos fundamentais, envolvendo idealizações, projeções, repressões e defesas, são constantemente renovados. Esses processos não são independentes: entrelaçam-se com as dimensões culturais e institucionais das organizações, de modo que o tipo de ambiente que se desenvolve pode tanto favorecer o bem-estar quanto causar sofrimento. Freud permite pensar que o trabalho pode ser meio de sublimação dos desejos e, ao mesmo tempo, terreno fértil para sintomas, quando as tensões entre id, ego e superego se tornam insuportáveis.

Lacan, ao articular as ordens do Imaginário, do Simbólico e do Real, abriu novos níveis de compreensão da subjetividade no trabalho, mostrando como a linguagem e os discursos organizacionais estruturam o lugar do sujeito e, portanto, influenciam seu comportamento e sua ação na vida cotidiana. Jung chamou a atenção para os arquétipos e para o processo de individuação, de modo que o trabalho pode ser considerado também um espaço onde o sujeito se realiza, não sem passar por conflitos e por rupturas.

Em cada uma dessas perspectivas, reconhece-se que o sofrimento no trabalho não decorre apenas de condições objetivas desfavoráveis. Ele se origina também de dinâmicas inconscientes e de conflitos estruturais próprios da constituição do ser humano.

Ao conectar a psicanálise com a gestão, este estudo oferece uma visão mais sensível da subjetividade em contextos organizacionais. Reconhecer que o trabalhador é também um sujeito desejante, de linguagem, de história e de falta torna possível pensar que a gestão de pessoas vai além das lógicas de desempenho e produtividade. A escuta psicanalítica pode, assim, ser uma ferramenta para identificar ansiedades, resistências e sintomas que muitas vezes aparecem nas entrelinhas das interações cotidianas, em posturas defensivas ou em adoecimentos.

Considerar a cultura organizacional como expressão simbólica de processos inconscientes coletivos ajuda também a entender como instituições ineficazes ou tóxicas podem se manter ao longo do tempo. Entre os caminhos para pesquisas futuras, destacam-se: estudar empiricamente os efeitos da escuta clínica dentro das organizações, o que inclui a implantação e a avaliação do programa aqui proposto; desenvolver uma prática

que integre psicanálise e gestão; e aprofundar a investigação sobre o inconsciente institucional. Tudo isso pode oferecer caminhos promissores para intervenções mais éticas e humanas.

Torna-se também cada vez mais importante examinar como, nas organizações contemporâneas, os discursos de inovação, autonomia e flexibilidade afetam a subjetividade do trabalhador, muitas vezes mascarando demandas paradoxais que geram ansiedade, fragmentação e alienação. Por fim, a aproximação entre Lacan e Jung no campo organizacional, área ainda pouco mapeada, pode gerar novas contribuições teóricas e práticas para compreender os sujeitos trabalhadores em sua complexidade.

Refletir sobre o trabalho à luz da psicanálise não significa apenas cuidar da saúde mental da empresa: significa também reconsiderar o que se entende por vida no trabalho. Os trabalhadores são sujeitos em constituição, que não cabem em categorias fixas, e são marcados pela falta, pela frustração que nasce da relação com suas concepções de si mesmos e da sociedade e, também, pelas possibilidades de transformação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 ago. 2018.

CARDOSO, Maria Lúcia Alves Pereira. Uma reflexão sobre a cultura organizacional à luz da Psicanálise. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 61, p. 103-108, 2008.

DA COSTA, Giovana Cárceres; ARAÚJO, Luciana Mara Gonçalves; FERREIRA, Max André Araújo. Cultura organizacional: conceitos e tipologias. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, v. 6, n. 16, p. 20-27, 2021.

DE GODOY, Renata Semensato Pereira; PEÇANHA, Dóris Lieth Nunes. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. *Boletim da Academia Paulista de Psicologia*, v. 29, n. 1, p. 142-163, 2009.

DEJOURS, Christophe. Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. In: HIRATA, H. (org.). *Sobre o "modelo" japonês*. São Paulo: Edusp, 1993. p. 281-309.

ENRIQUEZ, Eugène. Instituições, poder e desconhecimento. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. (org.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001.

GAULEJAC, Vincent de. Psicossociologia e sociologia clínica. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. (org.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001.

GONTIJO, Cylmara Lacerda. *Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional*: um estudo de caso. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2003.

JAMROG, James; OVERHOLT, Mark H. Building a strategic HR function: continuing the evolution. *Human Resource Planning*, v. 27, p. 51-61, 2004.

LÉVY, André. *Ciências clínicas e organizações sociais*. Belo Horizonte: Autêntica; Fumec, 2001.

MENDES, Ana Magnólia. Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In: TAMAYO, A. (org.). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 61-76.

PALMADE, Jean. Pós-modernidade e fragilidade identitária. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. (org.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001.

PEÇANHA, Dóris Lieth Nunes. Organizações e saúde no trabalho: subsídios históricos e psicodinâmicos. *Boletim da Academia Paulista de Psicologia*, ano 25, v. 3, n. 5, p. 56-69, set./dez. 2005.

QUINET, Antonio. *Os outros em Lacan*. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

ROSSI, Maira Dominato. *Psicanálise e instituição*: um estudo de caso. [S. l.: s. n.], 2001. [Tipo de trabalho, instituição e ano a confirmar.]

SÉVIGNY, Raymond. Abordagem clínica nas ciências humanas. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. (org.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001.

SHAMDASANI, Sonu. *Jung e a construção da psicologia moderna*. São Paulo: Ideias e Letras, 2011.

SILVA, Stevan Bernardino *et al*. *Freud, Lacan e Jung*: contribuições para as relações internacionais. [S. l.: s. n.], 2023.

SOUZA, Gabriela Maia de. A neurociência e a síndrome de burnout no ambiente corporativo. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 8, n. 4, p. 1066-1090, 2022.

VORCARO, Angela. Psicanálise e método científico: o lugar do caso clínico. In: *Pesquisa em psicanálise*: transmissão na universidade. [S. l.: s. n.], 2010. p. 11-23. [Organizadores e editora a confirmar.]

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. (org.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001.

BURGARDT, Breno Freitas. *Psicanálise e gestão de saúde*: diálogos possíveis? 2018. [Tipo de trabalho e instituição a confirmar.]

CASTANHO, Pablo de Carvalho Godoy. A Fotolinguagem©: uma situação de referência para o trabalho de orientação psicanalítica com grupos que utilizam a mediação de objetos. *Psicologia: Teoria e Prática*, v. 10, n. 2, p. 192-201, 2008.

DE RESENDE, Carlos Roberto Alcântara; DE OLIVEIRA, Luiz Cláudio Vieira; NETO, Mário Teixeira Reis. Racionalidade e irracionalidade nas organizações: as contribuições da Administração e da Psicanálise. *Revista Pretexto*, v. 9, n. 4, p. 3, 2008.

FREITAS, Maria Ester de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. 1999. [Dados de publicação a confirmar.]

QUINET, Antonio. A heteridade de Lacan. *Revista Heteridade*, v. 2, 2001.

PROGRAMA DE PSICANÁLISE NAS ORGANIZAÇÕES

Uma abordagem para o bem-estar e a cultura corporativa

O trabalho é mais do que uma atividade produtiva: é um território onde se expressam desejos, conflitos, idealizações e defesas. A partir dessa premissa, este estudo propõe um Programa de Psicanálise nas Organizações, voltado ao bem-estar dos colaboradores e à compreensão da cultura corporativa.

Com abordagem qualitativa e exploratória, o texto articula neurociência organizacional, psicologia positiva e psicanálise (Freud, Lacan e Jung) para analisar o adoecimento relacionado ao trabalho, como a síndrome de burnout, e os padrões inconscientes que atravessam as relações nas empresas. Estudos de caso da literatura sustentam a discussão sobre cultura organizacional e prática psicanalítica em instituições.

O programa se organiza em quatro pilares: Diagnóstico Psicanalítico Organizacional, Clínica do Trabalho, Análise de Dinâmicas de Grupo e Supervisão Psicanalítica para Lideranças. A proposta se apoia em uma escuta ética e sigilosa e discute os limites do uso de tecnologia e de inteligência artificial nesse contexto.

Palavras-chave: neurociência organizacional; psicologia positiva; psicanálise; burnout; cultura organizacional.

Wagner Teixeira da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso · Técnico em Recursos Humanos · CEPET · 2025